

A CONTABILIDADE E O CONTROLO DE QUALIDADE

Ângela Sanches

Estudante de Mestrado em SIG

Fátima David

Professora Adjunta

Rute Abreu

Professora Adjunta

Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior
Instituto Politécnico da Guarda

Área Temática: A) Información Financiera y Normalización Contable.

Palabras clave: Contabilidad, Control de Calidad, Portugal.

A CONTABILIDADE E O CONTROLO DE QUALIDADE

Resumen

El desarrollo de una cultura basada en la diferenciación de la calidad y competitividad de los productos y servicios abre el camino para la eficiencia y la eficacia de la organización. En consecuencia, un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) aplicado a los profesionales de contabilidad (TOC, en Portugal), con el fin de mejorar el proceso de mejora continua en la práctica, centrado en el Estatuto de Control de Calidad y el Guía de Control de Calidad, gana cada vez más importancia. Esta investigación se centra en los requisitos de la norma NP EN ISO 9001: 2008 para que las organizaciones puedan identificar y gestionar los procesos necesarios para alcanzar sus objetivos de negocio.

Resumo

O desenvolvimento de uma cultura baseada na qualidade de diferenciação e competitividade de produtos e serviços abre caminho à eficiência e eficácia organizacional. Nestes termos, um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) aplicado aos Técnicos Oficiais de Contas (TOC) em Portugal, de forma a melhorar o processo de melhoria contínua no exercício profissional da função de TOC, centrado no Regulamento do Controlo de Qualidade e no Guia do Controlo de Qualidade, ganha cada vez mais importância. Esta investigação centra-se nos requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 para que as organizações possam identificar e gerir os processos necessários para atingir os seus objetivos de negócio.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a qualidade afirma-se como um instrumento multissetorial, estando presente nas mais diversas áreas económicas, sociais e culturais, como forma das organizações apresentarem uma vantagem diferenciadora e competitiva no mercado global e de estratégia anticrise. A opção das organizações investirem na qualidade, confirmando e divulgando essa atuação através de um processo de certificação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), traduz-se em inúmeras vantagens e benefícios, de que são exemplo o acesso a novos mercados, o aumento da produtividade, a melhoria da imagem organizacional, a diminuição da serviços com reclamações ou produtos defeituosos e, consequentemente, a diminuição dos gastos no controlo e na organização dos processos, bem como no aumento da eficácia e da produtividade.

Neste âmbito, a norma NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008) tornou-se uma ferramenta útil e estratégica, na resposta à questão da qualidade para que uma organização mantenha a sua sobrevivência ou alcance o sucesso. Assim, a possibilidade de planear e implementar um SGQ segundo os requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008) permite que às organizações, em geral, e numa Entidade Prestadora de Serviços de Contabilidade, em particular, identificar e gerir os processos necessários para atingir os seus objetivos de negócio.

Metodologicamente esta investigação subdivide-se em duas partes. A primeira parte corresponde a uma revisão da literatura sobre a temática da gestão da qualidade, em geral, e do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), em particular. A segunda parte corresponde à implementação de um SGQ numa empresa que presta serviços de contabilidade, através da proposta de um sistema centrado no Regulamento do Controlo de Qualidade (CTOC, 2004a) e no Guia do Controlo de Qualidade (CTOC, 2004b) aplicados aos Técnicos Oficiais de Contas (TOC) em Portugal, de forma a melhorar o processo de melhoria contínua no exercício das funções de TOC.

Na concretização desta metodologia, a investigação estrutura-se em quatro pontos. Após o presente ponto, efetua-se, no segundo ponto, o enquadramento do SGQ, apresentando-se a evolução do conceito de qualidade e os fundamentos do SGQ. No terceiro ponto exemplifica-se a implementação de um SGQ, fazendo referência às orientações a seguir no processo de implementação, segundo a proposta de um SGQ

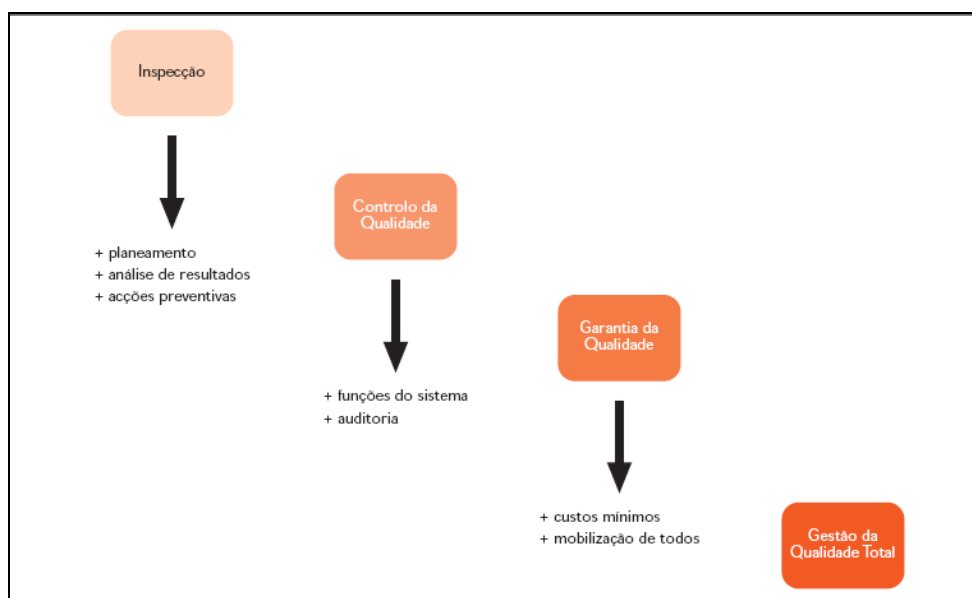
aplicado numa empresa que presta serviços de contabilidade. Por último, no quarto ponto, apresentam-se algumas considerações finais.

2. SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE: ENQUADRAMENTO

A qualidade está na base do sucesso do mundo empresarial, sendo um fator de competitividade e de diferenciação entre organizações. De facto, o desenvolvimento de uma cultura baseada na qualidade de diferenciação e competitividade nos mercados, abre caminho à eficiência e eficácia organizacional, proporcionando um benefício maior através da redução de gastos, assim como da superação das expetativas dos clientes.

Assim, quando se deparam situações em que, como utilizador de um produto ou serviço, as necessidades não são satisfeitas ou as expetativas são defraudadas, conclui-se que de uma forma, ou de outra, a qualidade foi negligenciada. Contudo, a qualidade não é entendida por todos do mesmo modo. A evolução das formas de controlo da qualidade, desde a 2ª guerra mundial até aos nossos dias, pode resumir-se conforme evidencia a Figura 1.

Figura 1. Evolução do conceito de qualidade



Fonte: AEP (2003).

Uma gestão pela qualidade total pressupõe o envolvimento de todos os recursos humanos da organização na função qualidade, colaborando para uma maior eficácia e eficiência, que será conseguida com grande focalização nos clientes e nas partes

interessadas para alcançar a melhoria de produtos e serviços. Nestes termos, Deming (1986) defende que as necessidades e expectativas dos consumidores são um ponto de partida fundamental para a melhoria da qualidade das organizações, tendo por base uma teoria baseada em catorze pontos (conforme Quadro 1).

Quadro 1. Pontos sobre qualidade de Deming

Pontos de Deming	
1	Estabelecer objetivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços.
2	Adotar a nova filosofia (de gestão da qualidade).
3	Não depender exclusivamente da inspeção para aceitar a qualidade.
4	Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos trabalhando com um único fornecedor.
5	Melhorar constantemente os processos de planeamento, produção e fornecimento do serviço.
6	Instruir a formação no posto de trabalho.
7	Adotar e instituir a liderança da direcção.
8	Eliminar o medo (de cometer erros).
9	Eliminar as barreiras que dificultam o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito.
10	Eliminar slogans, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos.
11	Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão.
12	Eliminar as barreiras que dificultam o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito.
13	Instituir um sistema de formação e auto melhoria para toda a gente.
14	Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objetivos da mudança.

Fonte: Adaptado de Denimg (1986).

Em cada um destes princípios de qualidade subentende-se, por um lado, a necessidade de motivar os colaboradores das organizações para o esforço de melhoria e, por outro, a responsabilidade dos órgãos de gestão em assegurar as condições que permitam que os esforços individuais resultem em melhorias efetivas ao nível do sistema. Nesse sentido, Juran (1989) considera que existem três fases distintas processo de gestão da qualidade:

- **Planeamento da Qualidade** – requer a descrição dos clientes e das suas necessidades, a definição de objetivos da qualidade, a definição de medidas de qualidade, o desenvolvimento do plano da qualidade, a disponibilização de recursos necessários para implementar o plano e a sua implementação efectiva;

- **Controlo da Qualidade** – consiste na implementação de um sistema de métricas da qualidade, de avaliação de ações que visam melhorias da qualidade e de ações corretivas com base na análise de métricas da qualidade;
- **Melhoria Contínua da Qualidade** – reconhecer as necessidades de melhoria, transformar as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os colaboradores, criar um conselho de qualidade que selecione projetos de melhoria. A formação da qualidade deve ser analisada, bem como avaliada a progressão dos projetos, premiando equipas vencedoras e divulgando os resultados. Os sistemas devem ser revistos, de forma a recompensar para aumentar o nível de melhoria e incluir os objetivos nos planos da empresa, reduzindo desperdícios, melhorando a satisfação dos colaboradores e dos clientes.

A atitude tradicional de “inspeção” deve ser substituída por “prevenção”, na medida em que a primeira pressupõe que o desempenho não pode ser melhorado, enquanto a segunda assume que o objetivo é tentar, continuamente, alcançar o melhor desempenho possível para a organização (Pires, 2004). Nesse sentido, Juran (1989) propõe que a Gestão da Qualidade deve realizar-se de acordo com dez aspetos essenciais (Quadro 2).

Quadro 2. Princípios da gestão de qualidade de Juran

Princípios de Juran	
1	Consciencializar todos para a necessidade e oportunidade de melhoria.
2	Estabelecer metas específicas para a melhoria contínua da qualidade.
3	Organizar de modo a que seja possível alcançar os objetivos e metas.
4	Assegurar a formação do pessoal.
5	Implementar projetos e equipas para resolver problemas e eliminar obstáculos.
6	Acompanhar a evolução e melhoria da qualidade.
7	Dar reconhecimento.
8	Comunicar e divulgar os resultados.
9	Medir processos e melhorias com base em indicadores.
10	Incorporar a melhoria contínua e fixação de metas de qualidade nos sistemas de gestão das empresas.

Fonte: Adaptado de Gomes (2004).

Assim, o SGQ consiste na implementação de uma série de atividades com o objetivo de proporcionar uma gestão eficaz da organização e dos seus processos. Segundo Pinto e Soares (2010), alguns dos fundamentos que deve seguir a organização na implementação de um SGQ:

- **Estabelecer a Política e Objetivos da Qualidade** - A organização começa por definir uma declaração de princípios e compromisso com a qualidade na organização - Política da Qualidade. A partir desta política, que deverá ser a base da estratégia organizacional para a qualidade, e com ela enquadrados, são estabelecidos os objetivos da qualidade, que constituem uma série de metas que ao serem atingidas concretizam os princípios e compromissos estabelecidos na Política, traduzindo-se na evidência da eficácia do SGQ;
- **Planeamento da Qualidade** - O planeamento é fundamental para o sucesso da organização, assegurando o estabelecimento de objetivos e a medição dos resultados obtidos em todas as atividades da organização, assim como de métodos e critérios de aceitação para processos e produtos. Por outro lado, quando se planeia desenvolve-se a capacidade de prevenir possíveis falhas nas atividades nas atividades a desenvolver. Também, com um planeamento eficaz, garante que a organização trabalha como um todo para os objetivos comuns, assegurando uma comunicação interna eficaz;
- **Controlo da Qualidade** - Como consequência do planeamento da qualidade é desenvolvido e implementado o controlo da qualidade. Ao estabelecer procedimentos e parâmetros de controlo dentro da organização, estabelecem-se as condições necessárias e as ideias para que os processos sejam conduzidos dentro de limites pré-estabelecidos que asseguram a conformidade dos resultados, cumprindo os requisitos planeados; consequentemente, o controlo da qualidade tem um impacto significativo ao nível operacional;
- **Garantia da Qualidade** - Para garantir a qualidade é necessário implementar um conjunto de atividades que, de certa forma, englobam o planeamento e controlo da qualidade. Para além de planear e controlar a qualidade das atividades realizadas e dos produtos produzidos, também se desenvolvem atividades que pretendem garantir que a qualidade, conforme definida pela organização, é assegurada. Estas atividades resultam da interação entre o que foi planeado e o controlo a executar, no sentido de assegurar que todos os aspetos que influenciam a qualidade dos produtos e processos estão identificados e são controlados ao longo dos processos. A garantia da qualidade abrange atividades como auditorias, implementação de ações preventivas e o controlo estatístico de processos;
- **Melhoria da Qualidade** - Um sistema de Gestão da Qualidade tem por base o conceito de melhoria contínua, para tal são introduzidos os conceitos associados à gestão para a melhoria, com a definição de objetivos e a sua monitorização e

medição. Também o envolvimento dos clientes na gestão do sistema é introduzido através da monitorização e medição da sua satisfação, fator considerado fulcral no sucesso das organizações. Na verdade, a gestão da qualidade resume-se à gestão de todos os fatores, relacionados e parcerias que influenciam os resultados de forma a garantir a satisfação.

Nestes termos, o SGQ garante a interligação de todos os aspetos relacionados com a qualidade na organização, com o objetivo de aumentar os seus níveis de eficiência e, posteriormente, de eficácia, de forma a assegurar que:

- 1) As responsabilidades e autoridades são estabelecidas e reguladas dentro da organização;
- 2) Os procedimentos e processos são definidos e implementados;
- 3) Os meios necessários e adequados à qualidade são identificados, planeados e proporcionados;
- 4) Os resultados são monitorizados e medidos, sendo desencadeadas ações para a promoção da melhoria na organização.

Assim, na constituição do SGQ pode considerar-se que existem três elementos fundamentais: Suporte Documental; Estrutura Organizacional; e Recursos (Pinto e Soares, 2010).

Ao nível do **Suporte Documental**, para o desenvolvimento e implementação de um SGQ, as organizações elaboram um conjunto de documentos que têm por finalidade apoiar e suportar o sistema em diferentes níveis organizacionais e operacionais. Assim, são normalmente diferenciados por diferentes níveis documentais. Os níveis são estabelecidos consoante a importância da informação contida no documento e estabelecem uma hierarquia que origina uma estrutura da informação, permitindo identificar quais as prioridades em termos de aplicação dos documentos.

De acordo com os princípios estabelecidos na NP EN ISO 9000: 2005 (IPQ, 2005) para a organização documental de um SGQ, os documentos poder-se-ão organizar em 3 níveis hierárquicos. Os documentos de **nível 1**, correspondentes ao Manual de Qualidade da Organização, incluem a política da qualidade, descreve o sistema de gestão e contém a descrição de todos os seus elementos. Os documentos de **nível 2**, nível no qual se integram os procedimentos do sistema de qualidade, descrevem as atividades funcionais necessárias para a implementação dos elementos do SGQ. Os documentos do **nível 3**

consistem em documentos de trabalho detalhados ou específicos, como por exemplo critérios de aceitação, instruções de trabalho, planos de controlo, formulários e relatórios.

Esta estrutura do suporte documental de um SGQ é apenas orientadora, podendo ser diferente de organização para organização, ou seja, deve adapta-se em função da estrutura da organização e do seu funcionamento. Na prática, todos os documentos utilizados na organização devem ver reconhecida a sua utilidade pelos colaboradores que os utilizam, caso contrário deve ser analisado se realmente o documento em causa é necessário e se a sua aplicação contribui para o melhor desempenho da organização. Porém, há a obrigatoriedade de existirem os documentos requeridos pela norma, assim como os registos da qualidade referenciados.

Ao nível da **Estrutura Organizacional**, a definição da estrutura da organização implica a definição clara de responsabilidades, autoridades e competências, habitualmente apresentadas no organigrama e descrições funcionais. A implementação de um SGQ origina inicialmente uma análise e reflexão acerca da estrutura da organização. Regra geral, as organizações de pequena e média dimensão não possuem uma estrutura bem definida, sendo comum o conceito de que cada um faz um pouco de tudo e colabora onde é necessário. Este método poderá ser um fator positivo pela flexibilidade no funcionamento de uma pequena organização, em que a formalidade entre setores e departamentos contribui para a inércia e a cristalização dos processos, impedindo a melhoria contínua da organização. No entanto, a definição clara da estrutura organizacional proporciona uma maior organização do trabalho, permitindo uma maior responsabilização das pessoas e identificação de pontos fracos e de situações de potencial de melhoria.

Ao nível dos **Recursos**, a organização deve assegurar e disponibilizar os recursos necessários e adequados para a realização das atividades que proporcionem os bens e serviços em conformidade com os requisitos definidos, isto é, recursos humanos, recursos físicos e ambiente de trabalho. Assim, importa disponibilizar todos os recursos necessários ao bom desempenho de tarefas e procedimentos, de forma a conseguir produzir produtos ou fornecer serviços dentro dos requisitos definidos e que satisfaçam as necessidades dos clientes.

O processo de implementação de um SGQ pode tornar-se bastante complexo, dependendo da dimensão da organização e da complexidade dos procedimentos, bem

como dos recursos disponíveis ou da motivação e envolvimento dos recursos humanos. Assim, algumas dificuldades podem surgir, naturalmente, ao longo de um processo de implementação de um SGQ, tais como: o não comprometimento da gestão de topo ou a resistência à mudança dos recursos humanos.

3. SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE: IMPLEMENTAÇÃO

A implementação de um SGQ de acordo com a NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008) leva à aplicação da abordagem por processos para uma gestão mais eficaz da organização. A NP EN ISO 9000: 2005 (IPQ, 2005) descreve um processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou inter-atuantes que transformam entradas em saídas; isto significa que cada colaborador da organização é, portanto, um fornecedor interno, um “dono” de processo ou cliente interno (conforme ilustra a Figura 2).



Fonte: Elaboração Própria.

Face ao exposto, na construção do processo é fundamental a definição de entradas e saídas, isto é, concretizar qual a entrada de um processo e determinar o quadro normativo e legal onde começa, tendo que em detalhar a saída do processo e identificar qual o resultado do mesmo. Entre as entradas e as saídas de um processo existe acréscimo de valor ao produto ou à atividade. Caso contrário, não se pode assumir que se está perante um processo. Segundo Pires (2004), ao serem definidos processos, terão que ser identificados outros elementos que constituem, em conjunto com as entradas e saídas, a caracterização dos processos de uma organização:

- Recursos associados ao processo;
- Responsável pela gestão do processo;
- Indicadores de eficácia do processo;
- Identificação do grau de satisfação dos clientes com o processo;
- Identificação dos fornecedores do processo;
- Métodos de monitorização e medição do processo.

A abordagem por processos é normalmente esquematizada no que é, habitualmente designado como “Mapa de Processos”. O mapa de processos é uma representação gráfica dos processos de uma organização e das suas interações, tendo como objetivo proporcionar uma visão geral e representativa da organização e das suas relações. Como os processos não existem isoladamente, é necessário compreender como é que eles se ligam entre si e dependem uns dos outros.

Na realidade, a interligação dos processos pode ser consideravelmente mais complexa. Cada um destes processos é individualmente complexo e poderá ser necessário produzir mapas de processos de nível 2, isto é, subprocessos, para compreender plenamente o funcionamento da organização. Uma abordagem por processo consiste, como é descrito no referencial normativo, na identificação e gestão dos processos de uma organização e das suas interações.

De acordo com a NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008), a organização deve identificar e gerir os processos necessários para atingir os seus objetivos de negócio. Estes serão únicos para cada organização, pese embora seja possível identificar diferentes tipos de processos, tais como: processos de gestão; de negócio; e de suporte. Assim, Pires (2004) considera que:

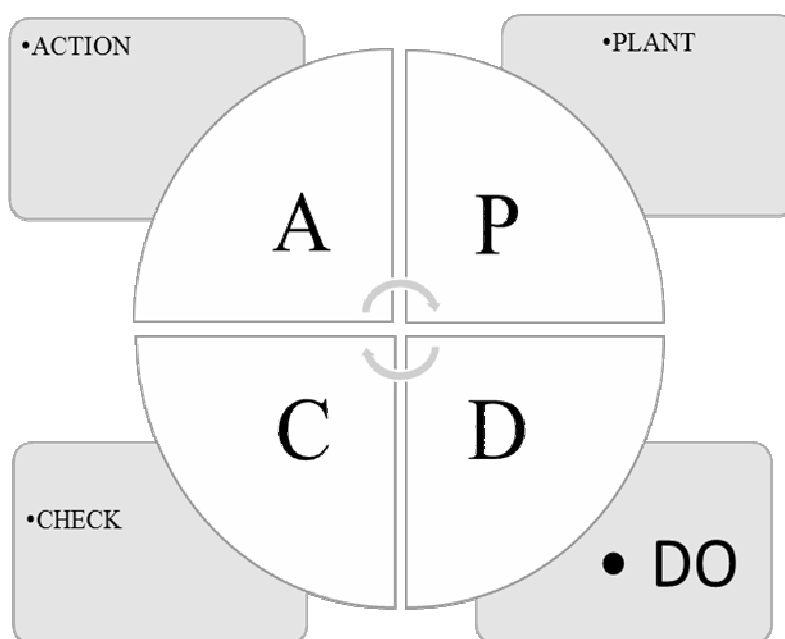
- **Processos de Gestão** - inclui os processos necessários para cumprir os objetivos e as políticas da organização, a regulamentação aplicável e os requisitos da norma de referência. Assim, inclui processos tais como planeamento estratégico, estabelecimento de políticas e fixação de objetivos, comunicação, a disponibilidade de recursos e a revisão pela gestão;
- **Processos de Negócio** - inclui os processos que permitem à organização fornecer os serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas do cliente;
- **Processos de Suporte** – inclui os processos relativos ao planeamento e atribuição de recursos humanos, informática, contabilidade e finanças, manutenção, aquisição de bens e serviços como disponibilização de meios e condições adequadas para os processos de negócio.

Uma vez identificados os processos, a organização deve decidir qual a melhor forma de os gerir para atingir os resultados planeados. Tal deve ser feito mesmo quando a organização tenha decidido subcontratar processos a terceiros. Nem todos os processos

têm o mesmo impacto na aptidão da organização em atingir os seus objetivos. Alguns processos são mais importantes e os recursos e esforços devem ser alocados em função do impacto na capacidade da organização em prestar serviços de forma consistente e conforme.

A norma NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008) apresenta como requisito a identificação dos processos de uma organização e das suas interações, assim como a sua gestão para a eficácia. Desta forma, ao colaborar para a eficácia da organização, os processos potenciam a melhoria do SGQ e, consequentemente, da organização. Associado a este requisito surge a recomendação da metodologia PDCA (*Plan-Do-Check-Act*, traduzida para português como Preparar-Desenvolver-Compreender-Atuar), conforme se evidencia na Figura 3. Sendo que, dependendo da capacidade de cada processo para alcançar os resultados planeados de uma forma consistente, podem ser tomadas decisões para aumentar ou diminuir o controlo na implementação deste ciclo.

Figura 3. Metodologia PDCA



Fonte: Adaptado de Averson (1998).

De acordo com Costa (2013), cada fase do ciclo PDCA corresponde a:

- **Plan** (Preparar ou Planear): estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;
- **Do** (Desenvolver ou Executar): implementar os processos;

- **Check** (Compreender ou Verificar): monitorizar e medir processos e produtos em comparação com as políticas, os objetivos e os requisitos para o produto e reportar os resultados;
- **Act** (Atuar): Empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

No Ciclo PDCA, com as ações corretivas ao final do primeiro ciclo é possível que seja criado um novo planeamento para a melhoria de determinado procedimento, iniciando-se novamente todo o processo do Ciclo PDCA. Assim, para que uma organização possa implementar os requisitos devem seguir-se, segundo Pinto (2010), algumas orientações para a implementação da abordagem por processo. A primeira orientação respeita à **determinação dos processos necessários para o SGQ**, e para a sua implementação em toda a organização, em concreto:

- Atribuir designações aos processos, incluindo os subcontratados;
- Identificar as entradas e as saídas esperadas de cada processo;
- Identificar os clientes, internos e externos dos processos e respetivas necessidades e expectativas;
- Definir o gestor de cada processo.

A segunda orientação respeita à determinação da sequência e interação destes processos, nomeadamente:

- Desenhar o fluxo geral e o mapa da rede de processos
- Definir as interfaces entre os processos
- Documentar os processos onde for necessário.

A terceira orientação respeita à **determinação dos critérios e métodos necessários para assegurar que quer a operação quer o controlo dos processos são eficazes**, especificamente:

- Para que um processo seja eficaz, deve alcançar os objetivos propostos, para tal é necessário definir objetivos do processo, ou seja, as características dos resultados pretendidos e indesejados do processo. A NP EN ISO 9000:2005 (IPG, 2005) define característica, como um elemento diferenciador que pode ser físico; com por exemplo mecânico, elétrico, químico ou biológico; sensorial relacionado com o olfato, tato, gosto, visão e audição; comportamental como a cortesia, honestidade, veracidade; temporal a pontualidade, fiabilidade, disponibilidade; ergonómico fisiológico ou relacionado com a segurança das pessoas.

- Considerar as questões de natureza económica relacionadas com o processo, como o gastos e tempo perdido;
- Definir métodos para recolher dados.

A quarta, e última, orientação respeita ao **assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e monitorização destes processos**, como:

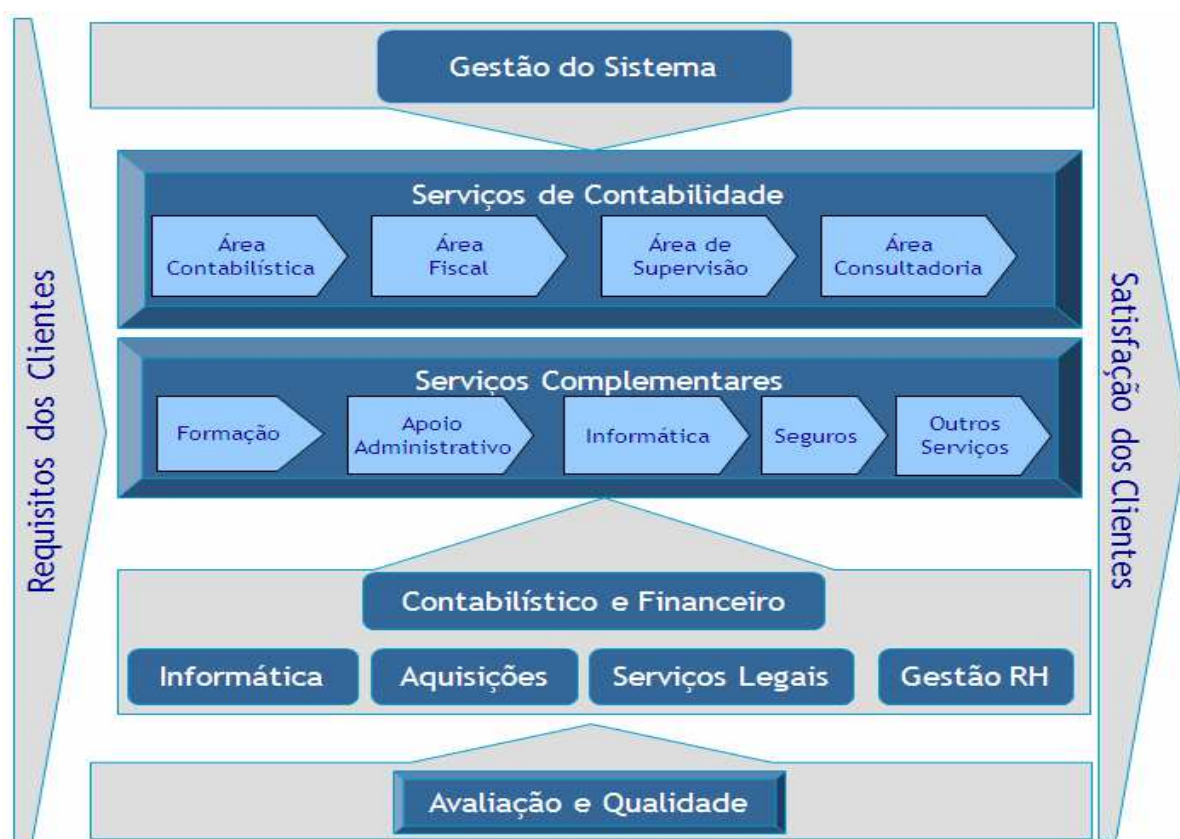
- Alocar os recursos apropriados a cada processo, como equipamentos, pessoas, tempo e informação,
- Estabelecer canais de comunicação entre várias funções envolvidas no processo,
- Decidir qual a informação necessária, tanto a gerada internamente, como externamente,
- Obter e incorporar informação de retorno,
- Manter registos apropriados,
- Monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos,
- Definir métodos mais apropriados para monitorizar, medir onde aplicável e analisar o desempenho dos processos,
- Analisar a informação recolhida, utilizando técnicas estatísticas conforme apropriado,
- Avaliar resultados da análise,
- Implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria continua destes processos,
- Retirar as lições aprendidas no planeamento subsequente do processo,
- Corrigir situações ou atividades que não correram bem (correção),
- Identificar as causas do problema e modificar o planeamento e controlo do processo para evitar a sua recorrência (ação corretiva),
- Procurar tendências que podem indicar a necessidade de ação preventiva,
- Reavaliar a necessidade de procedimentos documentados redefinir os critérios de competência e implementar outras ações, caso seja necessário.

Neste contexto, a proposta de um SGQ centrado no Regulamento do Controlo de Qualidade (CTOC, 2004a) e no Guia do Controlo de Qualidade (CTOC, 2004b) aplicados aos Técnicos Oficiais de Contas (TOC) em Portugal, permite melhorar o processo de melhoria contínua no exercício das funções de TOC. A introdução da qualidade na área da Contabilidade assenta na lógica da “ponte” entre a tradição e a modernização,

surgindo o SGQ como um sistema que gere as atividades com base nos processos, sabendo que o exercício profissional do TOC deve garantir o cumprimento dos objetivos da Entidade Prestadora de Serviços de Contabilidade, bem como o estrito cumprimento de leis, regulamentos e normas, para além de os requisitos do controlo de qualidade satisfazerem os mais elevados padrões de qualidade exigidos pelo cliente (Abreu *et al.*, 2012).

Assim, a possibilidade de planear e implementar um SGQ segundo os requisitos da NP EN ISO 9001: 2008 (IPQ, 2008) permite que a Entidade Prestadora de Serviços de Contabilidade cumpra com os objetivos do exercício da profissão de TOC, sabendo que não é uma norma para elaborar um produto/serviço específico, mas antes uma norma que define os processos de execução de um produto/serviço. A estes efeitos, na Figura 4 agrupam-se os quatro processos identificados e descritos como: processo de gestão; processo operacional; processo de suporte; e o processo de avaliação e qualidade.

Figura 4. Mapa de Processos de um SGQ



Fonte: Abreu et al. (2012).

O **processo de gestão** envolve todos os processos relacionados com o SGQ através do processo designado por «Gestão do Sistema». O **processo operacional** envolve todos os processos relacionados com a execução das atividades principais da entidade (coletiva ou individual). Assim, é aplicável a proposta de um SGQ regulador do exercício da profissão de TOC, especificamente, a um primeiro grupo:

- Área Contabilística: PO.SC.01-IASB; PO.SC.02-SNC; PO.SC.03-SNC-PE; PO.SC.04-Microentidades; PO.SC.05-ESNL; PO.SC.06-Planos Setoriais;
- Área fiscal: PO.SC.07-Tributos, entre outros;
- Área de supervisão: PO.SC.07- Supervisão dos atos declarativos, entre outros;
- Área de consultadoria: PO.SO.08-Estudos e Análises, entre outros.

Nos processos operacionais, a proposta de um SGQ regulador do exercício da profissão de TOC é, ainda, aplicável a um segundo grupo dedicado aos Serviços Complementares: PO.OS.01-Formação; PO.OS.02-Apoio Administrativo; PO.OS.03-Informática; PO.OS.04-Seguros; PO.OS.05-Outros Serviços.

O **processo de suporte** envolve todos os processos relacionados com o processo operacional, mas que assegura os recursos necessários, dando-lhe suporte, nomeadamente: PS.01-Contabilístico e Financeiro; PS.02-Informática; PS.03-Aquisições, com a correspondente P.AQ.01-Seleção e Avaliação de Fornecedores; PS.04-Serviços Legais; e PS.05-Gestão de Recursos Humanos.

Por último, o **processo de avaliação e qualidade** envolve todos os processos relacionados com os processos anteriores: gestão, operacional e suporte, dando informação sobre o nível de satisfação dos clientes e dos procedimentos do Guia de Controlo de Qualidade da OTOC (CTOC, 2004b).

Face ao exposto, conclui-se que o mapa e a respetiva interação de processos, apresentado na Figura 4, descreve a forma como uma entidade que exerce a atividade contabilística funciona e é gerida em função das numerosas atividades realizadas e interligadas entre si. Toda a rede de processos é estabelecida tendo em conta aquilo que constituem os requisitos do exercício da profissão de TOC, com vista à satisfação das necessidades do cliente (Abreu *et al.*, 2012). Cada processo tem um gestor identificado na matriz de processo, que é responsável pelo seu desempenho e por concretizar os seus objetivos, ao qual cabe: assegurar a implementação do processo; promover a melhoria do desempenho do processo; atestar a medição dos respetivos indicadores; certificar a realização das atividades, de acordo com o descrito na matriz de processo,

mantendo-a atualizada; responder pelo processo em auditoria; e, no final, responder ao Gestor de Qualidade pelo processo de melhoria contínua (Abreu *et al.*, 2012).

Quadro 3. Descrição dos processos de um SGQ de uma Entidade

Tipo de Processo	Processo		Objetivo
Gestão	Gestão do Sistema		Assegurar a conformidade do SGQ com os requisitos das Normas, Regulamento e Guia de Controlo de Qualidade da OTOC, avaliando a sua eficácia e promovendo a melhoria contínua do seu desempenho.
Operacional	Serviços de contabilidade	Contabilística	Políticas e procedimentos para planificar, organizar e coordenar a execução da contabilidade segundo as normas (SNC, NCRF: NCRF-P, Microentidades, ESNL, IASB, Planos Setoriais)
		Fiscal	Assumir a responsabilidade pela regularidade técnica, na área fiscal, quer das respetivas demonstrações financeiras, quer das declarações fiscais, fazendo prova da qualidade, nos termos e condições definidos pela OTOC, sem prejuízo da competência e das responsabilidades cometidas pela lei comercial e fiscal aos respetivos órgãos
		Supervisão	Assumir a responsabilidade pela supervisão dos atos declarativos para a segurança social e para efeitos fiscais relacionados com o processamento de salários, com base os elementos disponibilizados pelos contribuintes por cuja contabilidade sejam responsáveis
		Consultadoria	Elaborar estudos e análises que permitem exercer funções de consultoria nas áreas da contabilidade, da fiscalidade e da segurança social
	Serviços Complementares	Formação	Promover e contribuir para o aperfeiçoamento e formação profissional, designadamente através da organização de ações e programas de formação profissional, cursos e colóquios
		Apoio Administrativo	Intervir, em representação dos sujeitos passivos por cujas contabilidades sejam responsáveis na fase graciosa do procedimento tributário, no âmbito de questões relacionadas com as suas competências específicas
		Informática	Comercializar equipamentos informáticos e software
		Seguros	Comercializar seguros
		Outros	Desempenhar quaisquer outras funções definidas por lei, adequadas ao exercício das respetivas funções, designadamente, as de perito nomeado pelos tribunais ou por outras entidades públicas ou privadas.
Suporte	Contabilístico e Financeiro	Gerir as políticas e procedimentos do processo contabilístico da própria entidade, bem como a política financeira	
	Informática	Gerir as políticas e procedimentos da infraestrutura/parque informático	
	Aquisições	Gerir as políticas e procedimentos de aquisições de bens e serviços	
	Serviços legais	Gerir as políticas e procedimentos de aquisição de serviços legais nomeadamente: serviços legais de insolvência, solicitadores, advogados, pareceres jurídicos, entre outros serviços legais.	
	Gestão de RH	Gerir as políticas e procedimentos de recursos humanos	
Avaliação e Qualidade	Avaliação e Controlo de Qualidade	Avaliar o nível de satisfação dos clientes e dos procedimentos da Guia de Controlo	

Fonte: Abreu *et al.* (2012).

Por último, o SGQ proposto é sistematizado no Quadro 3, onde são descritos todos os processos do referido sistema, que, ao ser classificado pelos clientes, permite aos controladores de qualidade confirmar o nível de satisfação com o serviço adquirido por parte do mesmo (Abreu *et al.*, 2012). Assim, o processo de avaliação e qualidade revela-se como um processo credível e transparente, dado que cumpre os requisitos da norma NP ISO 9001:2008 (IPQ, 2008) e, fundamentalmente, promove a adoção de boas práticas de controlo de qualidade no exercício profissional do TOC.

Muito embora as empresas se organizem hierarquicamente por departamentos e secções, o trabalho muitas vezes flui horizontalmente ao longo da organização, atravessando as fronteiras departamentais. Cada departamento ou colaborador tem funções específicas a desempenhar de forma a satisfazer os requisitos do cliente final. No entanto, todos têm os seus clientes dentro da organização que são as pessoas que recebem o produto das atividades que desenvolve, o que faz de cada um o seu fornecedor. Considerando a sequência de atividades de uma organização, pode considerar-se que existem relações de cliente-fornecedor internos em toda a organização, através dos processos que decorrem no interior da organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Qualidade tornou-se um consenso, um elo, um vínculo, que une, de um lado, aqueles que têm algo a oferecer ao mercado de bens e serviços e, de outro lado, os que vão ao mercado de bens e serviços para satisfazer as suas necessidades. Neste contexto, a globalização da economia veio realçar as fragilidades do tecido empresarial, sendo a qualidade uma das variáveis estratégicas de maior importância, como forma de resposta e adaptação às novas exigências económicas da sociedade.

Contudo, todos os processos necessitam de ser planeados e controlados para assegurar que as saídas estão de acordo com os resultados planeados. Este planeamento e controlo podem incluir a necessidade de procedimentos documentados, instruções de trabalho, listas de verificação e a definição do tipo e extensão de monitorização e medição a realizar. Nestes termos, um SGQ numa Entidade Prestadora de Serviços de Contabilidade tem como principal objetivo garantir, em simultâneo, a satisfação dos clientes, a promoção da competitividade e a procura contínua da otimização dos processos.

REFERÊNCIAS

- Abreu, R.; David, F. e Magro, F. (2012). *Proposta de um Sistema de Gestão de Qualidade aplicável ao exercício da profissão de TOC*. Lisboa: IV Congresso dos TOC.
- Associação Empresarial de Portugal (AEP, 2003). *Manual Pedagógico PRONAC/Qualidade*. Leça da Palmeira: AEP.
- Arverson, P. (1998). *The Deming Cycle*. Disponível em: <http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx>.
- Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas (CTOC, 2004a). Anúncio nº 131/2004, aprova o Regulamento do Controlo de Qualidade. *Diário da República*, 175, II Série, 27 de Julho: 11330-11332.
- Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas (CTOC, 2004b). *Guia do Controlo de Qualidade*. Lisboa: CTOC.
- Costa, S.P.A. (2013). *Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado. Porto: UFP – Universidade Fernando Pessoa Faculdade de Ciência e Tecnologia.
- Deming, W.E. (1986). *Qualidade e revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Gomes, P.J.P. (2004). *A Evolução do Conceito de Qualidade: Dos Bens Manufacturados aos Serviços de Informação*. Lisboa: Cadernos BAD.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2000). *NP EN ISO 9001: 2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2005). *NP EN ISO 9000: 2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*. Caparica: IPQ.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008). *NP EN ISO 9001: 2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Caparica: IPQ.
- Juran, J.M. (1989). *Juran on Leadership For Quality: An executive Handbook*. New York: Free Press.
- Pinto, A. e Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. 1.^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A.R. (2004). *Qualidade Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3.^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.